

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RUI TORRES DE MEDEIROS FILHO

**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DA PARAÍBA**

**João Pessoa
2015**

RUI TORRES DE MEDEIROS FILHO

**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do SESA – Serviço de Estágio Supervisionado em Administração do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Prof. Orientador: Prof. M.Sc. Arturo Rodrigues Felinto.

João Pessoa

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M488i Medeiros Filho, Rui Torres de.

A influência da avaliação de desempenho na motivação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba / Rui Torres de Medeiros Filho. – João Pessoa: UFPB, 2015.

52f. :il.

Orientador: Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Avaliação de desempenho. 2. Administração de pessoal. 3. Motivação. 4. Serviço público – UFPB. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658.3:005.583.1(813.3)(043.2)

Ao Professor Orientador M.Sc. Arturo Rodrigues Felinto, para se pronunciar sobre o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Rui Torres de Medeiros Filho.

João Pessoa, _____ de _____ de 2015.

Prof.
Coordenador do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

RUI TORRES DE MEDEIROS FILHO

**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA
PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: _____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof. M. Sc. Arturo Rodrigues Felinto – UFPB
Orientador

Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena – UFPB
Examinador

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram
nesta jornada acadêmica.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e por remover os obstáculos mais sutis e de maior relevância do que a minha humana capacidade de percebê-los.

À minha família, por sua capacidade de acreditar e investir em mim, às vezes mais do que eu mesmo.

À minha namorada, aos meus amigos e amigas, e à caféina, por me incentivarem durante este intenso percurso.

Ao meu orientador, professor Arturo Rodrigues Felinto, pela compreensão, paciência e por ter me estendido a mão quando nenhum outro o fez.

“We rise by lifting others.”
(Autor desconhecido)

MEDEIROS FILHO, R. T. de. **A influência da avaliação de desempenho na motivação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba**. João Pessoa: UFPB, 2015.

RESUMO

O servidor público brasileiro ainda sofre com o estigma da ineficiência e morosidade na prestação do serviço à sociedade (SOUZA, 2002; FERNANDO, 2006). A cultura do paternalismo, do clientelismo e do jeitinho, cujos traços assolam a Administração Pública desde o período colonial, ainda demonstram sinais no contexto atual do serviço público brasileiro, estando incluídos neste grupo os servidores técnico-administrativos de instituições federais de ensino superior (SILVA, 2013). Como forma de coibir estas práticas, a avaliação de desempenho foi implantada no contexto dos servidores técnico-administrativos da UFPB a partir de resolução do Conselho Universitário nº17/2007. Dessa forma, fez-se necessária uma análise acerca da influência desse processo de avaliação de desempenho na motivação do servidor técnico-administrativo da UFPB, para a otimização desta ferramenta em prol da sua utilização para a gestão do desempenho. O presente estudo tem natureza exploratória e metodologia qualitativa. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas, utilizando-se a técnica da análise do discurso para a análise dos dados. Identificou-se que o processo de avaliação de desempenho influencia na motivação do servidor para o trabalho. As principais dificuldades encontradas para a gestão de desempenho na UFPB consistem na baixa confiabilidade dos dados obtidos a partir das avaliações e a falta de sensibilidade do servidor acerca da importância da avaliação de desempenho. Foram identificados como pontos de melhoria o sistema de *feedback* dado aos servidores após o recebimento dos resultados da avaliação, a sensibilização dos servidores quanto ao processo de avaliação de desempenho e a carência de reconhecimento/premiação aos servidores de destaque. Sugere-se para estudos futuros estudo comparativo das percepções de servidores em fim de carreira e recém-aprovados em estágio probatório, sobre aspectos como motivação, perspectiva de carreira, cultura organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Administração de pessoal. Motivação. Serviço público - UFPB.

MEDEIROS FILHO, R. T. de. **A influência da avaliação de desempenho na motivação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba.** João Pessoa: UFPB, 2015.

ABSTRACT

The public personnel is still plagued by the stereotype of inefficiency and morosity in their services to the society. The culture of paternalism, patronage and the *jeitinho*, so deeply funded in the Brazilian public service even since the colonial period, are still present in the current context, being the technical-administrative employees included in this group of public agents. Aiming to diminish these practices, the performance appraisal was implanted amongst the technical-administrative employees of Universidade Federal da Paraíba (UFPB), legally based by the University Council resolution nº 17/2007. Therefore, it was made necessary an analysis regarding the influence of the performance appraisal process in the work-related motivation of UFPB's technical administrative employees, for the optimization of this process aiming at its utilization for the performance management. This study has an exploratory nature and qualitative methodology. The data collection was made with the use of semi-structured interviews, utilizing the analysis of content for the collected data's analysis. It has been found that the performance appraisal process does have an influence on public employees motivation. The main obstacles found for the performance management in UFPB consist in the unreliability of the data gathered and the lack of sensibility from the public employees towards the importance of the performance appraisal process. There have been identified possible improvement areas such as the system by which the employee receives a feedback after the availability of his performance appraisal's results, the employees' awareness regarding the performance appraisal process' importance and the lack of acknowledgment/prize to the best employees. This study suggests that other researches are made concerning a comparison between the perception of employees near retirement as opposed to those in approbatory stage, regarding aspects such as motivation, career perspective, organizational culture.

Keywords: Performance appraisal. Personnel management. Motivation. Public service – UFPB.

LISTA DE SIGLAS

AD – Avaliação de desempenho

ADI – Avaliação de desempenho individual

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CONSUNI – Conselho Universitário

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

PCCTAE – Plano de Cargos e Carreiras dos Técnico-Administrativos em Educação

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PEIC – Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência

RJU – Regime Jurídico Único

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Desempenho Satisfatório para Progressão por Mérito Profissional

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro geral da pesquisa.

Quadro 2: Informações gerais dos entrevistados

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Problema de pesquisa	17
1.2	Objetivos	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos	18
1.3	Justificativa do tema	18
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1	O serviço público no Brasil	20
2.1.1	Origens do serviço público brasileiro.....	20
2.1.2	A burocracia no serviço público brasileiro	23
2.1.3	A Administração Pública gerencial	24
2.2	Teorias da motivação.....	25
2.2.1	Teorias das necessidades, de Maslow.....	26
2.2.2	Teoria da motivação/higiene, de Herzberg	27
2.2.3	Teoria das necessidades secundárias, de McClelland	27
2.2.4	Teoria da expectativa, de Vroom.....	28
2.2.5	Teoria da equidade de Adams.	28
2.3	Avaliação de desempenho.....	28
2.3.1	Avaliação de desempenho individual: conceito e objetivo.....	28
2.3.2	Avaliação de desempenho nas Instituições Federais de Ensino Superior.....	29
2.3.3	Avaliação de desempenho na Universidade Federal da Paraíba	30
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	32
3.1	Tipo de pesquisa	32
3.2	Unidade de análise.....	33
3.3	Coleta de dados.....	33
3.4	Entrevistados	34
3.4	Amostra	35

4	ANÁLISE E DISCUSÃO DOS DADOS	36
4.1	O modelo de avaliação de desempenho (AD) vigente na UFPB.....	36
4.2	A influência da AD na motivação para o trabalho do servidor.....	36
4.3	Percepção do servidor acerca da efetividade do atual modelo de AD.....	40
4.4	Legitimidade dos dados obtidos a partir da avaliação.....	43
4.5	Oportunidades de melhoria no processo de avaliação de desempenho na UFPB...	44
5	CONCLUSÃO	47
5.1	Considerações finais	48
5.2	Limitações da pesquisa.....	48
5.3	Sugestões de estudos futuros	49
	REFERÊNCIAS.....	49
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	49

1 INTRODUÇÃO

Os estigmas de ineficiência e desmotivação ainda constituem características bastante associada ao perfil profissional do servidor público no Brasil (SOUZA, 2002; FERNANDO, 2006). A “falta de estímulos dos servidores e a falta de treinamento contribuem para a morosidade e a ineficiência” (KAUSS, 2011). A aparente consequência disso, e talvez a mais complexa delas, é a desmotivação do servidor para o desempenho de suas atividades, conceito que se tornou praticamente um senso comum, sendo este disseminado amplamente na sociedade brasileira. No entanto, há falta de estímulos aos servidores públicos federais no contexto atual?

De acordo com Ivancevich (2008), a “avaliação de desempenho é a atividade implementada para determinar o grau de eficácia do funcionário na execução de seu trabalho.” Como forma de possibilitar um acompanhamento do desempenho do funcionário, a avaliação de desempenho tem sido uma das ferramentas mais utilizadas no contexto das organizações privadas.

Na Administração Pública do Brasil, com as bases para a aplicação da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão tendo sido lançadas desde a década de 1970 (BRASIL, 2013), esta consiste atualmente prática obrigatória em órgãos da Administração Pública direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2005). O desafio, desde então, tem sido diagnosticar os erros e implementar correções no processo de avaliação de desempenho.

Segundo Gama (1997 *apud* ODELIUS; SANTOS, 2007), em estudo realizado junto a três organizações de diferentes tipos (empresa privada, órgão do Poder Judiciário e universidade federal), concluiu-se que “os resultados de avaliações de desempenho não produzem motivação ou desmotivação nos avaliados”. A pesquisa, no entanto, foi realizada em momento distinto da história da Administração Pública brasileira, logo após a reforma administrativa promovida pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995).

Documentos como o “Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho” (BRASIL, 2013) oferecem as diretrizes e têm por objetivo destrinchar a sistemática de aplicação da avaliação de desempenho, trazida pela Lei 11.784 de 2008, de modo a “auxiliar no entendimento dos procedimentos e das rotinas necessárias à realização da gestão do

desempenho, bem como uniformizar conceitos e oferecer bases teóricas de forma sistemática e criteriosa” (BRASIL, 2013).

1.1 Problema da Pesquisa

O presente estudo visa a analisar a influência da avaliação de desempenho na motivação do servidor público federal. Para uma melhor compreensão do ambiente no qual a referida questão se insere, faz-se necessária uma breve contextualização do tema.

No Brasil, existe ainda uma percepção geral negativa por parte da população com relação ao serviço público brasileiro (SOUZA, 2002; KAUSS, 2011). Reclama-se da ineficiência e morosidade na prestação dos serviços à sociedade, bem como a percepção geral quanto a persistência de práticas herdadas do modelo de administração patrimonialista, tais como “o paternalismo, o jeitinho, o protecionismo” (SILVA, 2013). O servidor público, presente na linha de frente da prestação do serviço, acaba por carregar o estigma da dita ineficiência da Administração Pública federal. Tal constatação suscita na sociedade o questionamento quanto à eficácia do atual sistema de avaliação de desempenho - cujas diretrizes para servidores técnico-administrativos foram lançadas a partir da Lei nº 11.091 de 2005, a qual dispôs sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE, e trouxe a obrigatoriedade quanto à existência de um programa de avaliação de desempenho para cada Instituição de Ensino - bem como quanto à efetividade da referida ferramenta, no sentido de fomentar a motivação para o trabalho servidor público federal na execução de suas funções profissionais.

Assim, este trabalho visa responder a questão: **qual a influência do processo de avaliação de desempenho na motivação profissional do servidor técnico-administrativo da UFPB?**

1.2 Objetivos

Nesta seção serão expostos os objetivos geral e específicos do presente estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a influência da avaliação de desempenho na motivação do servidor técnico-administrativo da UFPB.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar os critérios de avaliação de desempenho adotados na IFES estudada;
- 2) Evidenciar a percepção do servidor técnico-administrativo da UFPB com relação ao mecanismo de avaliação de desempenho;
- 3) Perceber a influência da vinculação da avaliação de desempenho como critério para a progressão por mérito do servidor no processo avaliativo;
- 4) Identificar possíveis oportunidades de melhoria no referido processo avaliativo.

1.3 Justificativa

Pode-se dizer que o estigma da “ineficiência” e acomodação carregado pelos servidores públicos, não é uma situação recente (FERNANDO, 2006).

A imagem do servidor passou por uma depreciação no início dos anos 90, tendo como um de seus fatores favoráveis o advento dos Atos das Disposições Constitucionais Transitórias, em seu artigo nº 19, que tornou estáveis, todos os servidores que faziam parte do serviço público há 5 (cinco) anos ou mais, causando negativa repercussão em meio à sociedade, pelo momento de recessão econômica vivido pelo país na época (SOUZA, 2002).

Tal desconforto só veio fomentar a animosidade da população para com o servidor público, visto que, como coloca Souza (2002, p. 81),

Funcionários com desempenho bom ou medíocre, competentes ou incompetentes, obtiveram, indiscriminadamente, seu passaporte para a carreira do servidor público. Aos olhos da sociedade, foram todos nivelados por baixo; contemplados com uma regalia totalmente fora do contexto do país, e sem qualquer critério meritocrático.

Predominantemente, o histórico da Administração Pública brasileira pode ser dividido em três momentos: a administração patrimonialista, a burocrática e a Administração Pública gerencial, sendo que muitas das práticas ainda presentes no contexto atual da administração pública brasileira remontam à influência do período colonial brasileiro, tais como o paternalismo, o autoritarismo e o favoritismo presentes nas relações de trabalho no contexto da Administração Pública (SOUZA, 2002; SILVA, 2013).

A escolha pela realização do presente estudo na UFPB se deu pela percepção de que o contexto de insatisfação da sociedade para com a Administração Pública, bem como o estigma negativo da ineficiência carregado pelo servidor público, se fazia sim presente no ambiente da universidade. A partir da observação do autor e de conversas informais com alunos e usuários dos serviços, percebeu-se que o estereótipo do servidor acomodado - sem preocupação quanto à sua eficiência na realização do trabalho - outrora abordado em estudos como o de Souza (2002) e Fernando (2006), era, ainda nos dias de hoje, presente na mente das pessoas.

Outro aspecto relevante para a escolha deste tema foi o fato de que o resultado da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFPB, segundo observa Silva (2013) aponta para resultados quase que unânimes quanto ao desempenho acima do esperado. Tal fato despertou a curiosidade do autor por evidenciar a percepção do servidor técnico-administrativo da UFPB com relação ao mecanismo de avaliação de desempenho utilizado, de modo a perceber qual a real noção destes quanto à importância da avaliação de desempenho, quando do preenchimento do formulário de avaliação por parte destes servidores.

Dado este contexto, a importância do presente estudo reside na necessidade de investigação da maneira como se processa a influência do mecanismo da avaliação de desempenho na motivação do servidor técnico-administrativo da UFPB.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos e as teorias necessárias para a compreensão e embasamento teórico desta pesquisa. O presente estudo parte de uma revisão bibliográfica, com base nos seguintes tópicos: “serviço público no Brasil”, “teorias da motivação”, “avaliação de desempenho”. Na tentativa de desenvolver um conhecimento científico que dê apoio ao trabalho, essas áreas de conhecimento fornecem subsídios científicos para fundamentação da pesquisa realizada.

2.1 O Serviço Público no Brasil

Nesta seção serão abordados os tópicos: as origens do serviço público brasileiro, a burocracia no serviço público brasileiro e administração pública gerencial.

2.1.1 As Origens do Serviço Público Brasileiro

Apesar de a instituição da Administração Pública no Brasil ter-se dado nos anos 30 (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA/CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO, 1995), o serviço público brasileiro tem suas origens no período colonial brasileiro. De acordo com Souza (2002), a forma pela qual era atribuído o poder pela pessoa do rei a capitães de capitanias hereditárias, e por estes aos seus interessados, no período colonial brasileiro, apresenta, até os dias atuais, sinais de sua influência patrimonialista no recente contexto do serviço público brasileiro.

De acordo com o Art. 3º da Lei 8112/90:

Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

Como consta na Constituição de 1988, os cargos públicos são acessíveis a todos os cidadãos brasileiros. Tal bandeira vem sendo levantada desde a primeira Constituição brasileira, datada do ano de 1824, cujo Art. 170º afirma ser livre o acesso de todos os brasileiros aos “cargos públicos, civis e militares”, dependendo o ingresso somente das próprias capacidades do indivíduo.

No entanto, as ‘virtudes e talentos’, mencionados no Art. 170º/1824 eram considerados de maneira subjetiva, visto que deixava a cargo do próprio setor público, os critérios de aceitação a serem preenchidos para a investidura em cargo público. Tal política foi corroborada pela Constituição de 1891, que deixa a cargo de lei ordinária a definição dos critérios para ingresso em cargo público (SOUZA, 2002).

A partir da Constituição de 1934, porém, o concurso público, acompanhado de exame de sanidade mental, passou a ser exigido como forma de ingresso em cargo público (Art. 170 da C.F./34). Tal medida vem sendo adotada desde então, até a Constituição de 1988 (SOUZA, 2002).

Segundo Di Pietro (2013), a Administração Pública pode ser definida como “o conjunto de órgãos e de pessoas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

De acordo com o artigo 4º do Decreto-lei nº 200 de 1967, com redação dada pela Lei nº7596/87 (DI PIETRO, 2013):

A administração federal compreende:

- I – a administração direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios;
- II – a administração indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:
 - a) autarquias;
 - b) empresas públicas;
 - c) sociedades de economia mista;
 - d) fundações públicas.

Os funcionários da Administração Pública direta - à qual estão vinculados todos os entes diretamente ligados à Federação - são denominados servidores públicos de regime estatutário, regidos pela Lei 8112/90, objeto de estudo neste trabalho. Já os empregados públicos - funcionários de empresas públicas e sociedades de economia mista, componentes da Administração Pública indireta – são celetistas, ou seja, regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

O decreto supracitado instituiu as naturezas jurídicas de autarquias, fundações e empresas públicas, tendo como objetivo principal flexibilizar a forma como se davam a contratação e demissão de pessoal nessas entidades, de forma a dinamizar a Administração Pública. Apesar de alguns benefícios, tal atitude abriu brechas para a contratação de pessoas

não necessariamente capacitadas, satisfazendo unicamente os interesses políticos daqueles no comando daquelas entidades.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) alerta para a situação oposta à vitória democrática que o país passou na segunda metade dos anos 80, quando “um novo populismo patrimonialista surgia”, através da nomeação para os “cargos públicos da administração indireta e das delegacias dos ministérios nos Estados para os políticos dos partidos vitoriosos” (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA/CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO, 1995).

Souza (2002, p. 43) chama atenção para o fato de que, em momentos anteriores ao Regime Jurídico Único (RJU), instituído pela Lei 8112/90, o serviço público foi vítima da cultura do apadrinhamento político e patrimonialismo, ainda resquícios do contexto colonial brasileiro, no qual se fazia uso de cargos públicos para trocas de favores políticos.

Apesar de ter constituído ferramenta essencial para o cessar da utilização de cargos públicos para trocas de favores políticos, o advento do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, em seu artigo 19, causou bastante polêmica desde a sua instituição.

Art. 19. Os servidores públicos civis da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, da administração direta, autárquica e das fundações públicas, em exercício na data da promulgação da Constituição, há pelo menos cinco anos continuados, e que não tenham sido admitidos na forma regulada no art. 37, da Constituição, são considerados estáveis no serviço público.

O referido artigo tornou estável um efetivo de 400 mil servidores não concursados, segundo Souza (2002), não levando em consideração critérios como o desempenho e a competência no trabalho e ‘igualando os desiguais’, induzindo tanto a população quanto os próprios servidores públicos à descrença num sistema meritocrático, onde o desempenho e a competência são fatores chave para o sucesso profissional.

Existem, no entanto, autores que continuam por defender uma maior flexibilização do instituto da estabilidade, bem como a melhoria dos mecanismos de avaliação de desempenho. Segundo aponta o PDRAE, de 1995, o regime estatutário para todos os servidores civis, como instituído pelo RJU, além de incorrer em altos custos à máquina administrativa, “leva muitos funcionários a não valorizarem seu cargo, na medida em que a distinção entre eficiência e

ineficiência perde relevância” (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA/CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO, 1995).

A estabilidade do servidor, apesar de garantir a continuidade da prestação do serviço público (DINIZ, 1998), não deve constituir motivo para acomodação por parte do servidor, tampouco resultar em um mau desempenho de suas funções junto ao cidadão. “Exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; atender com presteza; ser assíduo e pontual” (FERNANDO, 2006; BRASIL, 1990) são mandamentos para o ocupante de um cargo público previstos em lei. Por outro lado, como forma de controle àqueles servidores que não corroboram com as características exigidas pelo cargo que ocupam, estão previstas em lei penalidades disciplinares que podem culminar até com a demissão do servidor, segundo prevê o art. 127 da Lei 8112/90. São elas: “advertência; suspensão; demissão; cassação de aposentadoria ou disponibilidade; destituição de cargo em comissão e destituição de função comissionada” (FERNANDO, 2006).

O contexto atual do servidor público brasileiro indica que existe um esforço por parte do governo em valorizá-lo, de modo a resgatar o seu orgulho e autoestima, melhorando assim o atendimento ao público (FERNANDO, 2006). Há também a preocupação por parte do governo em regulamentar o processo de avaliação do desempenho destes servidores (BRASIL, 2013), como forma de gerir o seu desempenho a partir do acompanhamento de variáveis como os seus fatores de motivação e deficiências técnicas (VELASCO; SILVA, 2011).

2.1.2 A Burocracia no Serviço Público Brasileiro

A maior fonte de legitimação das organizações é o estabelecimento de seus objetivos (SOUZA, 2002). Eles devem ser estabelecidos de modo a proporcionar à organização e a seus colaboradores o vislumbre de um horizonte, de onde se quer chegar. Segundo Wilson (*apud* OLIVEIRA, 2007), este senso de missão – “concordância entre os membros da organização sobre a definição de tarefa crítica” – constitui um dos pilares para o alcance do sucesso por parte da organização.

No caso da Administração Pública brasileira, a burocracia weberiana empresta alguns de seus principais atributos, sendo estes apresentados como “princípios norteadores da Administração Pública” (SOUZA, 2002). São estes: “racionalidade funcional, hierarquia,

impessoalidade e distinção entre domínio público e privado.” (VIEIRA; LUSTOSA DA COSTA; OLIVEIRA BARBOSA, 1982 *apud* SOUZA, 2002).

De acordo com Souza (2002), estas quatro características, ainda que formalmente presentes como norteadoras da Administração Pública brasileira, sofreram distorções quando da sua aplicação, afastando o modelo burocrático utilizado na Administração Pública brasileira, do inicialmente idealizado por Max Weber. Exemplos disso são as práticas ainda enraizadas na cultura brasileira da utilização de “o autoritarismo, o prestígio, o status, e a exarcerbação do poder” (SOUZA, 2002), para a consecução de vantagens ou prioridades no atendimento no serviço público, comprometendo o princípio da impessoalidade, cuja função principal seria promover a igualdade no atendimento a todos.

Apesar de ter constituído ferramenta importante em seu surgimento na Administração Pública brasileira, de modo a combater “o patrimonialismo e o nepotismo patrimonialista” (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA/CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO, 1995), a Administração Pública burocrática, como coloca o Plano Diretor (1995), tem como suas principais faltas, “a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes”. Nesse contexto, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, deu início a uma reforma administrativa, tendo como preceitos os da administração pública gerencial, assunto a ser abordado no tópico seguinte deste trabalho.

2.1.3 A Administração Pública Gerencial

A partir da crise no modelo burocrático de Administração Pública, surgiu a necessidade de uma forma de gestão cujo foco fosse a eficiência e “a qualidade na prestação dos serviços públicos” (SOUZA, 2015), sendo implantada a Administração Pública gerencial com o advento da Reforma de 1995 (SOUZA, 2002).

De acordo com Bresser-Pereira (1995, p. 7), então Ministro da Administração e Reforma do Estado e responsável pela elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), foram objetivos da reforma administrativa brasileira:

- (1) tornar a Administração Pública mais flexível e eficiente;
- (2) reduzir seu custo;
- (3) garantir ao serviço público melhor qualidade;
- (4) levar o servidor público a ser mais valorizado pela sociedade, ao mesmo tempo que ele valoriza mais o seu trabalho, executando-o com mais motivação.

A reforma seguiu os preceitos da Administração Pública gerencial, modelo de gestão que segundo o próprio PDRAE (1995), “constituiu um avanço, e até certo ponto um rompimento” com o modelo anterior, ainda que flexibilizando e mantendo alguns de seus princípios mais importantes, como a utilização do mérito como critério para admissão bem como, “as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático” (BRASIL, 1995). A Administração Pública gerencial tem seus principais focos estratégicos voltados:

- (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade;
- (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e
- (3) para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados.

Tirando, dessa forma, o foco da Administração Pública, dos processos administrativos, para os resultados alcançados. Esse enfoque defende basicamente que a forma pela qual se mede o sucesso das políticas do Estado, é o atendimento às necessidades do cidadão brasileiro (BRASIL, 1995; BRESSER-PEREIRA, 1998), em detrimento da preocupação exacerbada quanto aos processos, adotada pelo modelo da administração burocrática.

2.3 Teorias da Motivação

A motivação constitui vetor intrínseco ao ser humano, não podendo ser criada por fatores externos (BERGAMINI, 2013; VERGARA, 2013). Tal afirmação advém do conceito de que a motivação é constituída por necessidades individuais, e de que não se pode instituir necessidades no interior das pessoas, sendo estas intrínsecas ao ser humano. Não se pode de acordo com os autores supracitados, motivar pessoas, mas trabalhar no sentido de satisfazer ou contrafazer suas necessidades (ARCHER, 1990 *apud* GIL, 2012).

Não somente há pessoas diferentes, com necessidades latentes distintas, como também há diferenças nas necessidades de um só indivíduo conforme o momento em que se vive.

Como exemplifica Gil (2012):

Um indivíduo pode estar com fome, com sede e com sono, mas naquele momento sua necessidade mais forte é a de aprovação num exame no dia seguinte. Então, ele poderá estar mais motivado para estudar do que para comer, beber ou mesmo dormir.

Partindo deste princípio, pode-se dizer que o grande desafio das organizações é conseguir identificar em cada indivíduo as suas necessidades e “satisfazê-las ou contrafazê-las” (ARCHER, 1990 *apud* GIL, 2012), de modo a propiciar as condições ambientais para que a motivação, intrínseca ao indivíduo, se desenvolva.

A seguir, serão abordadas algumas das mais importantes teorias acerca da motivação para o trabalho, segundo Gil (2012), Vergara (2013) e Ivancevich (2008). São elas: Teoria das Necessidades, de Maslow; Teoria da Motivação/Higiene, de Herzberg; Teoria das Necessidades Secundárias, de McClelland; Teoria da Expectativa, de Vroom; e Teoria da Equidade de Adams.

2.3.1 Teoria das Necessidades, de Maslow

O psicólogo Abraham Maslow, em um de seus mais importantes trabalhos, na década de 50, elaborou uma teoria na qual propôs que as necessidades humanas poderiam ser organizadas hierarquicamente, sendo divididas em primárias e secundárias.

As necessidades primárias são: fisiológicas e de segurança. Segundo Vergara (2013), as necessidades fisiológicas compõem a base da hierarquia, às quais se atribui o papel da sobrevivência. São elas: fome, sede e sexo. Já as necessidades de segurança dizem respeito à “necessidade de estar livre de perigos e da privação das necessidades fisiológicas” (GIL, 2012).

Ao grupo das necessidades secundárias, pode-se elencar: as necessidades afetivo-sociais, de estima e de auto-realização. De acordo com Vergara (2013),

Necessidades afetivo-sociais falam do desejo de amar e de ser amado, de pertencer a um grupo. Necessidades de estima relacionam-se à autoestima, desejo de ser reconhecido, prestígio, status. Necessidades de autorealização dizem respeito à realização de nosso próprio potencial.

Maslow defende que à medida que as necessidades mais básicas são satisfeitas, o indivíduo almeja o alcance das outras, não sendo, no entanto, este processo uma regra sem possíveis alterações de ordem, como lembra Vergara (2013). Segundo Gil (2012), seguindo

essa linha de pensamento é que muitos gestores buscam motivar seus funcionários utilizando-se de atividades fora do ambiente de trabalho.

2.3.2 Teoria da Motivação/Higiene, de Herzberg

Frederick Herzberg formulou, na década de 60, a denominada teoria dos dois fatores.

A partir de sua pesquisa, Herzberg identificou que alguns fatores, quando não presentes nas organizações, causavam grande insatisfação nos funcionários. A sua presença, no entanto, não influenciava a satisfação dos funcionários em mesma proporção. Estes foram chamados fatores higiênicos. Por outro lado, ele identificou a existência de fatores denominados motivacionais, os quais, quando presentes, aumentavam consideravelmente a satisfação dos funcionários, todavia, cuja ausência não provocava grande insatisfação (HERZBERG, 2003; BERGAMINI, 2013).

Como contribuição, o trabalho de Herzberg também apresentou dois estilos motivacionais diferentes presentes nas organizações. Segundo ele, há pessoas voltadas sempre para a realização, o reconhecimento merecido e para o crescimento. Estas são as que “procuram motivação”. O outro estilo motivacional diz respeito àqueles que “procuram manutenção”. Isto é, indivíduos bastante sujeitos aos fatores presentes no ambiente, tais como condições de trabalho, competência da gerência, vantagens adicionais e os colegas de trabalho. (BRUNELLI, 2008).

2.3.3 Teoria das Necessidades Secundárias, de McLelland

De acordo com a teoria das necessidades secundárias, também conhecida como teoria das contingências, McLelland obteve conclusões relacionadas à motivação, tendo identificado três tipos de necessidades: de poder, de afiliação e de realização. Segundo Vergara (2013), “poder refere-se a relações com pessoas, status, pretígio, posições de influência. Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. Realização é concernente à autoestima e à autorrealização.”

McLelland foi além do que postulou Maslow, concluindo que as necessidades também podem ser aprendidas a partir do convívio social (VERGARA, 2013).

2.3.4 Teoria da Expectativa, de Vroom

Vítor Vroom pesquisou o comportamento individual ligado ao trabalho. De acordo com Vroom, “a motivação depende da expectativa de que o esforço irá produzir resultados” (IVANCEVICH, 2008).

De acordo com a teoria da expectativa de Vroom (ABBAD *et al*, 2012), o indivíduo toma decisões baseadas nos conceitos que tem sobre as variáveis :

Valência (o quanto uma pessoa deseja uma consequência favorável); a instrumentalidade (estimativa de que aquele desempenho será um meio adequado para chegar à recompensa ou consequências positivas esperadas) e a expectância estimativa pessoal da probabilidade de que um determinado esforço resultará em um desempenho bem-sucedido.

2.3.5 Teoria da Equidade, de Adams

Segundo postulou Adams em sua teoria da equidade, a motivação individual está baseada na opinião que os indivíduos têm acerca de sua situação, comparada com a de outros, de posição ou cargo semelhante (IVANCEVICH, 2008).

De acordo com Vergara (2013), as pessoas “se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho”.

2.4 Avaliação de desempenho

Nesta seção serão abordados aspectos como o conceito e objetivos da avaliação de desempenho, bem como a sua utilização na Administração Pública brasileira, historicamente e o contexto atual da sua aplicação na UFPB.

2.4.1 Avaliação de Desempenho Individual: Conceito e Objetivos

De acordo com Santo (*apud* HADICH, 2013), a avaliação de desempenho “pode ser definida como um processo de observação, identificação e mensuração dos aspectos

quantitativos e qualitativos do trabalho dos colaboradores na organização, a fim de obter o desenvolvimento de ambos”.

No contexto organizacional atual, segundo coloca Ivancevich (2008), existem dois tipos de sistemas de avaliação de desempenho; o informal e o formal. O primeiro diz respeito à avaliação que é feita diariamente pelo gerente. Embora mais frequente, a avaliação informal está sujeita à subjetividade de fatores políticos e do efeito halo, que ocorre quando o avaliador se deixa influenciar pelo conceito geral que tem do avaliado quando da sua avaliação (IVANCEVICH, 2008).

De acordo com DeNisi (2000), a avaliação de desempenho constitui uma ferramenta na qual, intrinsecamente, devem ser consideradas variáveis de múltiplos níveis para uma análise sistêmica do desempenho organizacional. Isto significa dizer que as ações no nível individual e de equipes serão as responsáveis por promover os resultados a nível organizacional. No entanto, este não corresponde simplesmente à soma da performance nos dois níveis inferiores (DeNISI, 2000).

No que se refere aos objetivos da avaliação de desempenho individual (ADI), segundo consta na Lei nº 11.784 de 2008, a ADI “objetiva promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal” (BRASIL, 2008).

Assim, para que seja analisado o desempenho de uma organização do setor público, deve-se analisar, além do desempenho por equipes, a avaliação de desempenho individual (DeNISI, 2000), cujas bases para existência no setor público foram lançadas desde a década de 1970 (BRASIL, 2013) e constitui objeto de estudo deste trabalho, no contexto dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba.

2.4.3 Avaliação de Desempenho no Contexto das Instituições Federais de Ensino Superior

Segundo o que coloca Paes de Paula (2013, *apud* BAPTISTA; SANABIO, 2014), após a implantação da Administração Pública gerencial nos anos 1990 pelo governo FHC, a partir dos anos 2000, surge no governo de Luiz Inácio Lula da Silva a administração societal, a qual é caracterizada pelo destaque conquistado pela população no sentido de participar e deliberar nos espaços públicos de negociações.

A partir do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, o governo de Luiz Inácio Lula da Silva teve como objetivo o desenvolvimento da Administração Pública federal através de política de gestão de pessoas com foco no servidor (SILVA, 2014).

A sistemática da avaliação de desempenho atualmente utilizada no âmbito das IFES, foi introduzida a partir da Lei nº 11.091 de 2005 (posteriormente sofrendo alterações pontuais pela Lei nº 11.784 de 2008) a qual versa acerca do “Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação”.

A lei supracitada, no que se refere ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, em seu artigo nº 24 coloca que:

Art. 24. O plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do art. 3º desta Lei.

§ 1º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter:

- I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;
- II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e
- III - Programa de Avaliação de Desempenho.

A Lei nº 11.091 associa ainda a manutenção de desempenho satisfatório em avaliação de desempenho funcional como requisito para a Progressão por Mérito Profissional, realizada a cada dois anos de efetivo exercício. Ela estabelece ainda 5 (cinco) níveis de classificação profissional, com 4 (quatro) níveis de capacitação cada. Como forma de incentivo à capacitação e aperfeiçoamento profissional do servidor em sua área de atuação, o percentual acrescido sobre a remuneração se torna maior desde que a especialização/capacitação esteja diretamente relacionada com a sua área de atuação profissional (vide Anexo IV da Lei nº 11.091 - TABELA DE PERCENTUAIS DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO).

2.4.3 Avaliação de Desempenho na Universidade Federal da Paraíba

Atendendo às demandas legais abordadas nos tópicos anteriores, a avaliação de desempenho na UFPB é realizada anualmente. Sua operacionalização se dá através da plataforma online denominada Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDCom), que engloba os processos de: “planejamento, acompanhamento, avaliação e

validação da atuação do desempenho do servidor a partir da avaliação dos referenciais de desempenho expressando o nível de desenvolvimento do servidor em determinadas competências.” (UFPB, 2015).

Para a avaliação de desempenho, é utilizada a metodologia da avaliação 360°. Segundo Reis (2000 *apud* FRANÇA, 2012), a avaliação 360° é um método cujo foco principal é na utilização de várias fontes de *feedback*, sendo os emissores “pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte da sua rede de relacionamento (*network*)”.

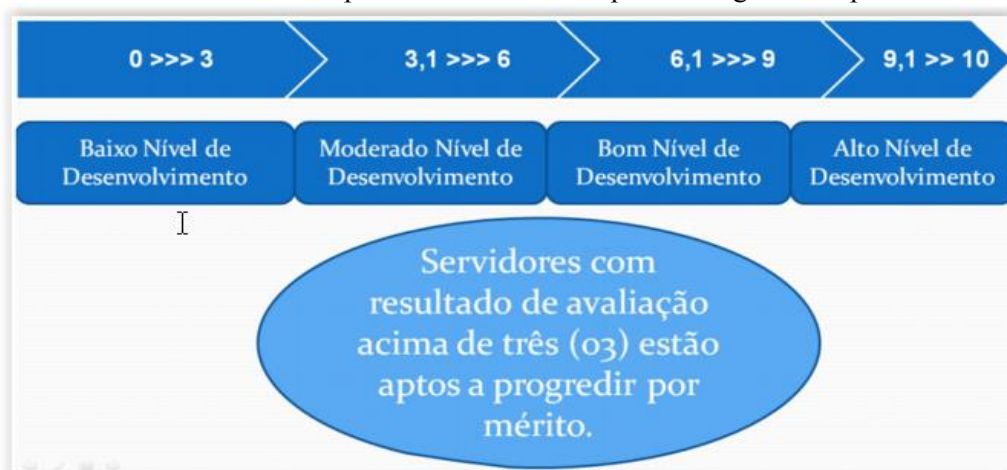
No caso da avaliação de desempenho atualmente aplicada na UFPB, a nota final é constituída por uma média ponderada da nota dada por todos os membros de sua equipe de trabalho, pelo seu superior e por sua auto avaliação, utilizando-se pesos de 30%, 50% e 20%, respectivamente, para a composição da nota.

De acordo com a resolução do CONSUNI nº 17/2007,

Art. 18. A progressão por mérito profissional consiste na mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, dentro do mesmo nível de classificação e de capacitação, e ocorrerá a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício.

Conforme menciona o artigo nº 19, desta mesma resolução, o sistema de progressão por mérito deve condicionado à obtenção de desempenho satisfatório em avaliação de desempenho (UFPB, 2007). No contexto atual, o servidor estará apto à progressão por mérito desde que obtenha nota superior a 3 (três), em seu nível de desenvolvimento, como expressa a figura 1.

FIGURA 1 – Desempenho Satisfatório para Progressão por Mérito Profissional



Fonte: Manual SGDCom (UFPB, 2015)

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção tem por objetivo definir as diretrizes utilizadas neste estudo, sendo estas dipostas em tópicos, os quais são: tipo de pesquisa, unidade de análise, coleta de dados, entrevistados e amostra.

3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa é de natureza exploratória e abordagem qualitativa. Tem-se como finalidade, neste tipo de pesquisa, a exploração de determinado tema, dado que o mesmo não possua uma grande quantidade de dados disponíveis (GIL, 2012).

Assim:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar, conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos, ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. (GIL, 2012, p. 27).

Creswell (2010) observa que uma das características mais relevantes da pesquisa qualitativa é a coleta dos dados no ambiente natural dos participantes, de modo a observar, além dos relatos, a forma como eles se comportam e agem dentro de seu ambiente natural. Essa característica pôde ser observada na etapa de coleta de dados deste estudo, no qual os servidores foram entrevistados em seus respectivos locais de trabalho.

Um projeto de pesquisa aplicada, segundo Gil (2012), tem como principal peculiaridade o interesse na aplicação dos conhecimentos práticos encontrados a partir da pesquisa. Dados os objetivos geral e específicos, esta pesquisa tem finalidade aplicada.

Como afirmado por Sampieri, Collado e Lucio (1997), os estudos exploratórios são comuns nas investigações de comportamento, sobretudo quando há pouca informação.

No que diz respeito à concepção filosófica de pesquisa, a concepção construtivista social é a utilizada na pesquisa, tomando como base o que postula Creswell (2010) a respeito da concepção construtivista social:

Os construtivistas sociais defendem suposições de que os indivíduos procuram entender o mundo em que vivem e trabalham, [...] levando o pesquisador a buscar a complexidade dos pontos de vista em vez de estreitá-los em algumas categorias.

3.2 Unidade de Análise

A unidade de análise de uma pesquisa trata-se de grupos, comunidades de indivíduos (GRAY, 2012), a serem focalmente analisados. A presente pesquisa tem como unidade de análise os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba.

3.3 Coleta de Dados

O presente estudo utilizou-se da técnica de entrevista semi-estruturada como instrumento para coleta de dados, sendo as entrevistas realizadas face a face. Como coloca Creswell (2010), esse tipo de coleta de dados proporciona ao pesquisador o controle dos questionamentos, dando ao participante uma maior liberdade para descrever quaisquer outros acontecimentos que considere relevante, sem se ater somente a perguntas objetivas.

O roteiro de entrevista foi elaborado tendo como objetivo o alinhamento dos questionamentos com o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa. O Quadro 1 explicita a relação entre os objetivos da pesquisa e os tópicos utilizados na análise dos dados.

Quadro 1: Quadro geral da pesquisa.

OBJETIVO GERAL	Analisar a influência da avaliação de desempenho na motivação do servidor público federal.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÓPICOS DA ANÁLISE	PONTOS ABORDADOS	REFERENCIAL TEÓRICO
Identificar os critérios de avaliação de desempenho adotados na UFPB.	*O atual modelo de avaliação de desempenho utilizado na UFPB.	*Descrição do processo de avaliação; *Critérios utilizados; *Base legal.	BRASIL, 2005 BRASIL, 2006 UFPB, 2007 UFPB, 2015
Evidenciar a percepção do servidor público federal com relação ao mecanismo de avaliação de desempenho.	*A legitimidade dos dados obtidos a partir da AD	*Percepção geral do servidor sobre a ferramenta; *Confiabilidade dos dados obtidos.	IVANCEVICH, 2008 VERGARA, 2013 BERGAMINI, 2013 GIL, 2012

Perceber a influência da vinculação da avaliação de desempenho como critério para a progressão por mérito (PM) do servidor no processo avaliativo.	*A influência da AD na motivação para o trabalho do servidor	*Utilidade da avaliação de desempenho; *Consequências da vinculação da PM;	IVANCEVICH, 2008 VERGARA, 2013 SOUZA, 2002 GIL, 2012
Identificar possíveis oportunidades de melhoria no processo avaliativo.	*Oportunidades de melhoria no processo de AD na UFPB;	*Identificação dos pontos de melhoria; *Planos de ação.	*****

Fonte: Dados da pesquisa. Adaptado de Silva (2013).

3.4 Entrevistados

Para a coleta de dados a serem analisados neste estudo, foram entrevistados cinco servidores da UFPB, sendo três ocupantes de cargos de liderança e dois de nível operacional.

A escolha dos participantes se deu como forma de obter a percepção de variados níveis, buscando a maior validação e confiabilidade nos dados a serem analisados.

As entrevistas tiveram duração média de dezoito minutos, sendo realizadas no ambiente natural de trabalho de cada servidor, característica importante da pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2010).

Foram coletadas na forma de um pequeno questionário aplicado antes das entrevistas, algumas informações básicas acerca dos entrevistados, as quais estão representadas na tabela a seguir:

Quadro 2: Informações gerais dos entrevistados

Entrevistado	Cargo Ocupado	Gênero	Idade	Nível de Escolaridade	Tempo de serviço na UFPB
G1	Chefe de Departamento	Masculino	66	Doutorado	36 anos
S2	Assistente em Administração	Feminino	58	Ensino Médio	38 anos
S3	Assistente em Administração	Feminino	56	Especialização	32 anos
G4	Coordenadora	Feminino	57	Mestrado	13 anos

	de Curso				
G5	Administrador	Masculino	32	Mestrado	5 anos

Legenda: S = Servidor; G = Gestor.

Fonte: Dados pessoais dos entrevistados (2015).

3.5 Amostra

Quanto à amostragem, o presente estudo utilizou a amostragem não-probabilística, por acessibilidade, tendo a seleção intencional dos participantes e dos locais como estratégia utilizada para a coleta de dados. A seleção intencional não consiste, de maneira obrigatória, em uma amostragem com relação aos participantes da pesquisa, mas uma escolha dos participantes e locais de coleta que sejam de melhor ajuda para que o pesquisador entenda o problema e a questão de pesquisa abordada (CRESWELL, 2010; GIL, 2012). Sendo assim, o foco na escolha dos participantes desta pesquisa não se deu pela quantidade de entrevistas, mas pelo volume e qualidade de informações obtidas através dessas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS

Após a coleta de dados feita através de entrevistas com três gestores e dois servidores de cargos operacionais da UFPB, pôde-se ter uma ideia de como é realizada a avaliação de desempenho no contexto dos servidores técnico-administrativos, bem como a percepção dos servidores acerca do impacto desta ferramenta na sua motivação para o trabalho.

Foram abordados na entrevista pontos como o atual modelo de avaliação de desempenho vigente na UFPB, a percepção dos servidores, gestores ou não, acerca da ferramenta e sua validade como instrumento de gestão, bem como as possíveis oportunidades de melhoria.

A análise e discussão dos dados coletados neste trabalho fica então dividida nos tópicos a seguir: “o modelo de avaliação de desempenho vigente na UFPB”, “a influência da AD na motivação para o trabalho do servidor”, “percepção do servidor acerca da efetividade do modelo de AD atual”, “legitimidade dos dados obtidos a partir da avaliação”, “oportunidades de melhoria no processo de avaliação de desempenho na UFPB”.

4.1 O Modelo de Avaliação de Desempenho Vigente na UFPB

Serão abordados neste tópico da análise as bases legais e o modelo para o sistema de avaliação de desempenho atualmente vigente na Universidade Federal da Paraíba, que teve início com a Lei nº 11.091 de 2005 e cuja regulamentação da sistemática atualmente utilizada se deu pela resolução do Conselho Universitário da UFPB nº 17/2007.

A Lei nº 11.091 de 2005 dispôs sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Administração (PCCTAE) das IFES, estruturando e estabelecendo as premissas a partir das quais as práticas deveriam ser desenvolvidas. Essa Lei estabelece em seu artigo 3º, §9, que a gestão dos cargos contemplados pelo PCCTAE deve ter a avaliação de desempenho funcional como processo pedagógico, sendo os critérios utilizados para a elaboração desta ferramenta, alinhados com as metas da instituição à qual estes são vinculados, bem como às expectativas dos usuários de seus serviços.

Como forma de regulamentar as diretrizes para o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira (PDIPC), foi elaborado o Decreto nº 5.825 de 2006, que estabelece que o PDIPC deva ser definido de modo a propiciar as condições para a melhoria

na qualidade dos serviços prestados pelos servidores, bem como fazendo com que estes alcancem o seu potencial e realização como cidadãos no exercício de seus cargos, utilizando-se para tal, da avaliação de desempenho e a capacitação destes servidores.

O decreto nº 5.825 de 2006 estabelece ainda que a avaliação deverá contemplar desde o nível institucional, até o individual, passando pela avaliação por equipes e a auto avaliação, sendo os instrumentos para a realização da avaliação de desempenho (AD) elaborados de forma a atender os princípios da objetividade, legitimidade e publicidade, adequando-se aos objetivos, métodos e resultados definidos no decreto supracitado.

O processo de avaliação de desempenho na UFPB está inserido no Programa de Gestão de Desempenho (PGD), cujo passo a passo foi discriminado na Resolução nº 17/2007 do Conselho Universitário da UFPB.

Art. 4º O Programa de Gestão de Desempenho será desenvolvido em cinco etapas:

I - Plano de Trabalho – Solicitação às unidades do plano de trabalho e padrões de desempenho esperado pelos seus servidores para estabelecimento das metas de avaliação;

II - Divulgação – sensibilização da importância do PGD e divulgação do cronograma de atividades;

III - Avaliação – disponibilização, preenchimento e recolhimento dos formulários de avaliação de desempenho;

IV - Análise – Cômputo dos resultados para análise quantitativa/qualitativa, validação e publicação;

V - Acompanhamento – Processo de acompanhamento gerencial do desempenho, que compreende o encaminhamento de diagnósticos às unidades envolvidas no planejamento estratégico, tático e operacional de políticas e mecanismos para correção dos problemas identificados e a supervisão da operacionalização dos mesmos. (UFPB, 2007)

Vale salientar que o PGD foi desenvolvido por uma comissão formada por servidores membros da Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento da Superintendência de Recursos Humanos da UFPB. Não houve, assim, a ampla participação e envolvimento dos servidores técnico-administrativos no processo de constituição do PGD (SILVA, 2013).

A avaliação, segundo consta na mesma resolução, deverá ser realizada anualmente, sendo esta aplicada a servidores técnico-administrativos sem cargo de chefia, e também aos servidores técnico-administrativos e docentes ocupantes de cargos de chefia.

A técnica utilizada no contexto dos servidores técnico-administrativos da UFPB é a avaliação 360º, na qual a nota final da avaliação é composta por uma média ponderada das

notas obtidas pela avaliação do chefe, dos pares e da auto avaliação do servidor técnico-administrativo. Esse sistema serve para todos os servidores técnico-administrativos, incluindo os chefes e docentes em cargos de chefia.

Como bem resume uma das entrevistadas, “A avaliação é feita através de um formulário online, a gente faz a avaliação, a gente mesmo, aí avalia o outro e avalia o chefe também.” (S3)

Conforme preceitua a resolução do CONSUNI nº 17/2007, a avaliação é realizada por meio eletrônico, atualmente representado pelo Sistema de Gestão de Desempenho por Competências, na UFPB. O sistema é composto pelos processos de planejamento, acompanhamento, avaliação e validação do desempenho do servidor no ambiente de trabalho a partir da avaliação dos referenciais de desempenho, obtidos conforme competências contidas no processo de avaliação (UFPB, 2015).

Durante a etapa de planejamento, ocorre a elaboração pelos setores, do planejamento de trabalho a nível individual e setorial, definindo-se atribuições, processos de trabalho, metas e competências individuais. Segundo colocam dois dos entrevistados, quando perguntados como funciona o sistema de avaliação de desempenho na UFPB,

Esse ano é o primeiro ano que a gente tá trabalhando com a parte de plano de trabalho, né, então no início do ano ele faz um plano de trabalho com descrição de atividades, de atribuições, metas e ele também define parte do questionário de avaliação. Durante o plano de trabalho você escolhe quais os critérios de avaliação que vão cair no questionário, é o primeiro ano que a gente tá fazendo isso. Então no início do ano plano de trabalho e no final do ano avaliação, propriamente dita, preenchimento do questionário, geração de resultado. Tudo pelo sistema, tudo eletrônico. (G4)

Então, a avaliação deles é feita em cima do planejamento. Esse planejamento é feito também por a gente. [...] Estabelecemos também a meta para eles atingirem, alcançarem. (G1)

Quando questionados com a pergunta supracitada, todos os entrevistados souberam responder do que se trata a avaliação de desempenho e o seu meio de realização, que é eletrônico. Percebeu-se, no entanto, não souberam exemplificar de maneira clara quando perguntados quais seriam algumas das competências/critérios abordados no questionário de avaliação.

Ah... isso aí é... se por exemplo, se eles atendem bem, se eles é... desempenham bem o seu papel e como existe um planejamento então a avaliação deles é feita em cima do planejamento. Esse planejamento é feito também por a gente. (G4)

O sistema da universidade já tem uma espécie de questionário, onde o chefe vai dando sua opinião sobre a atividade, sobre a função, sobre a responsabilidade, sobre a sua idade, não sei se tem outra. Aí então nós vamos dizendo exatamente uma coisa que também é avaliada é a forma como o funcionário trata aqueles que seriam nossos clientes. (G2)

A avaliação de desempenho atualmente utiliza a definição de competências, como critérios para a avaliação dos servidores. O conceito utilizado é o de que competência constitui “a mobilização integração e transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas no desempenho profissional do servidor” (UFPB, 2015). São elencados quatro grupos de competências, atualmente utilizados, segundo afirma um dos gestores entrevistados.

[...], tem um grupo de competências, que a gente chama de competências individuais, que são competências mais de cunho comportamental, de cunho mais social, de cunho mais, é, subjetivo. E tem as competências ambientais, que é o termo que a gente usa, que são voltadas mais para a parte técnica, pra parte mais funcional do trabalho. Tem as competências gerenciais, que são voltadas pra prática de gestão. E tem as competências probatórias, que são as competências de quem tá em estágio probatório. (G5)

São exemplos de competências individuais utilizadas no formulário: visão sistêmica, trabalho em equipe, interesse público e o relacionamento interpessoal.

Com relação as competências do ambiente organizacional, um dos gestores entrevistados observou que essas competências estarão presentes na avaliação do servidor de acordo com o ambiente de trabalho no qual ele está inserido.

Se você trabalha num laboratório, aí vão ser exigidas algumas competências. Se você trabalha em um setor administrativo, que mexe com processos, é outra. Se você trabalha em alguma unidade de saúde, que tem aqui dentro, né, clínica de fisioterapia, clínica escola, então as competências vão ser puxadas mais pra área de saúde, se você segue o protocolo do procedimento operacional de saúde. (G5)

Quanto às competências do ambiente organizacional, podem-se citar: atendimento, aprendizagem, participação na gestão e uso dos sistemas de informação através quais o servidor pode ter acesso aos meios de comunicação utilizados pela universidade, bem como

utilizar os módulos e serviços disponíveis nos sistemas SIG - SIGRH, SIPAC e SIGAA. São exemplos de serviços disponíveis nessas plataformas: férias, processos, capacitação e avaliação de desempenho.

4.2 A Influência da AD na Motivação para o Trabalho do Servidor

Pretende-se nesta seção, evidenciar a percepção dos entrevistados acerca da influência do mecanismo de avaliação de desempenho na sua motivação para o trabalho. Far-se-á ainda um diálogo com algumas teorias presentes na literatura acerca do tema motivação.

Segundo coloca o Manual do SGDCom, que descreve o processo de realização da avaliação de desempenho vigente na UFPB, a gestão do desempenho por competências tem por objetivo “ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores” a fim de obter o crescimento de seu desempenho e a consequente “melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade” (UFPB, 2015).

A ferramenta de avaliação de desempenho, no entanto, deve ser analisada levando em conta os efeitos de sua aplicação no comportamento e motivação do servidor, através da observação de possíveis alterações de fatores emocionais e profissionais quando de sua aplicação.

Novamente, percebeu-se uma diferença fundamental entre os discursos dos servidores ocupantes de cargos de chefia, e de outros de funções mais operacionais.

Enquanto os gestores identificaram que a avaliação de desempenho pode sim configurar um instrumento de motivação para o crescimento do desempenho do servidor, estes apresentaram uma visão diferente.

Quando perguntadas “como você vê a influência da avaliação de desempenho na sua motivação para o trabalho?”, as duas servidoras responderam de forma indiferente com relação a avaliação. Ambas observaram ainda que o preenchimento da avaliação se dá muito mais como uma formalidade do que propriamente algo que virá a fazer alguma diferença para a sua motivação ou cotidiano de trabalho.

Pra mim é normal, mesma coisa, não tem assim diferença, continua normal, como se diz? Continua aquele movimento, aquela situação do dia a dia. (S3)
Não, a minha motivação é pessoal, eu gosto do trabalho que faço, eu gosto de estar lidando com aluno, com público, essa é a minha motivação. Mas

com relação a retorno de universidade, disso me influenciar, pra isso me estimular, eu não sinto nada disso. (S2)

Uma das servidoras trouxe à tona ainda a questão de que grande parte do corpo dos servidores técnico-administrativos atualmente na UFPB, é constituída por servidores em fim de carreira. Na opinião da servidora, este constitui um fator que diminui a motivação do servidor na busca pelo seu crescimento no cargo, visto que este já está prestes a se aposentar.

Ainda que o foco deste trabalho seja a análise da AD no contexto dos servidores técnico-administrativos, a entrevistada 4, docente ocupante de cargo de chefia fez uma observação interessante a respeito do mecanismo de progressão por capacitação para docentes, que é bastante semelhante ao utilizado para servidores técnico-administrativos. Ela demonstrou insatisfação por não ter mais possibilidades de progressão em seu cargo, pelo fato de somente possuir título de mestra.

No começo aqui, eu até que tinha estímulo para fazer as coisas, mas por ser mestre sempre fui discriminada, então para que fazer as coisas? Eu era quem mais participava de bancas, eu orientava meio mundo de gente, também organizava eventos, mas para que eu vou fazer isso se eu não tenho progressão? Se para mim, não me serve para nada. (G4)

Assim, ela considera que a sua motivação tem sido prejudicada, pelo fato de que somente poderia progredir por capacitação, caso ingressasse em doutorado, o que segundo a mesma, não é viável no momento por algumas práticas de favoritismo presentes nesse contexto.

Destacando de forma bastante acentuada a linha que difere a percepção dos chefes e subordinados, estão os discursos dos servidores ocupantes de cargos de chefia acerca da influência da avaliação de desempenho para a motivação do servidor.

A opinião de um dos gestores é de que se o servidor tem consciência que tem seu desempenho avaliado, e que essa avaliação é preenchida de forma verossímil, esta constitui sim, um fator de motivação para o melhor comportamento, no sentido de melhorar o desempenho de suas funções. Em suas palavras,

Então, eu creio que se elas sabem que o chefe é responsável e criterioso e honesto, elas sabem que durante elas tem que se comportar bem, entendeu? Então, há uma forma de estimular o funcionário a se comportar, porque tarde ou cedo ele vai ser avaliado. (G1)

A partir dessa colocação, pode-se estabelecer diálogo com a teoria presente acerca do tema motivação. Segundo Bergamini (2013), Abraham Maslow estabelece em seus estudos duas premissas a respeito do comportamento motivacional.

Em primeiro lugar, supõe que as pessoas estejam desempenhando um papel característico de seres que perseguem a satisfação de seus desejos. Numa segunda etapa, propõe que, se as necessidades não podem ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se de forma a procurar reduzir tal pressão. Isso coloca o ser vivo a caminho de poder reaver o equilíbrio perdido.

Assim, a necessidade de auto realização do servidor, seja quanto ao alcance de seu potencial profissional, seja quanto à obtenção de sua progressão por mérito – condicionada a obtenção de desempenho satisfatório na avaliação de desempenho -, acaba por provocar uma tensão que o leve a melhorar o seu desempenho, no sentido de eliminar essa tensão, levando-se a crer que a avaliação de desempenho pode sim atuar como influenciador da motivação do servidor, de forma positiva.

Reforçando o ponto de vista colocado pelo entrevistado anterior, o gestor 5 (cinco) coloca que

Quando você é bem avaliado, e você sabe que essa avaliação reflete a realidade, você se sente bem, você se sente motivado, você sente que tá cumprindo com a sua obrigação. [...] Ele (o servidor) ter a noção real, clara, objetiva, sincera, de que o desempenho dele tá realmente atendendo às expectativas dos colegas, da equipe, do gestor, dos gestores superiores, entendeu? (G5)

Ainda analisando sob a perspectiva da teoria das necessidades de Maslow, pode-se ressaltar a necessidade de reconhecimento do servidor, cujo atendimento tem sido deficiente na história do serviço público brasileiro.

Segundo coloca Souza (2002), “a falta de um retorno em relação ao desempenho” constitui um grande desestímulo para o servidor. Este passou tanto tempo sem que obtivesse reconhecimento e valorização por seu desempenho, que age com “ironia, descaso”, fatores percebidos de forma sutil nas respostas das duas servidoras entrevistadas, não ocupantes de cargos de chefia.

De acordo com França (2007 *apud* BERGAMINI, 2013), a relevância da ferramenta de avaliação de desempenho não se limita somente ao fornecimento de informações a respeito das pessoas. Ele destaca que a AD “certamente têm papel determinante na motivação dos

funcionários”, constituindo fator de fundamental importância, a participação dos servidores no processo de avaliação.

Sendo assim, conclui-se que a avaliação de desempenho exerce sim influência na motivação para o trabalho do servidor. No entanto, o contexto atual evidencia uma deficiência no feedback dado aos servidores após a avaliação, fator esse que se configura como decisivo para a utilização da avaliação de desempenho como fator de influência positiva na motivação do servidor.

Para que esta surta efeito no desempenho do servidor, é necessário que esse receba um feedback, elaborado a partir da análise dos resultados de sua AD, valorizando e reconhecendo seus pontos fortes, e identificando junto a ele as suas oportunidades de melhoria. Tal necessidade é corroborada pelo discurso da entrevistada 2 (dois): “É como se não existisse um retorno, é como se não valesse nada, na minha opinião, porque a gente não tem retorno nenhum”.

4.2.1 Percepção do Servidor acerca da Efetividade do Atual Modelo de AD

Um dos objetivos deste estudo é evidenciar a percepção do servidor com relação ao mecanismo de avaliação de desempenho. Procurou-se, através da coleta de dados mostrar como o servidor vê a importância da avaliação de desempenho, através da pergunta: “na sua opinião, para que tem servido a realização da avaliação de desempenho com os servidores técnico-administrativos da UFPB?”. As respostas foram variadas.

Para um dos gestores entrevistados, a avaliação constitui uma forma de estímulo ao bom comportamento do funcionário, visto que se ele percebe que a avaliação é feita de forma criteriosa, verossímil, pelos seus pares e seu superior hierárquico, ele deve se comportar (G1).

Uma outra servidora coloca que não percebe de que maneira a avaliação é utilizada para melhorar, tanto o desempenho, quanto o sistema de trabalho.

Até agora assim de resultado, não tem muita resposta não, porque faz a avaliação da gente e fica anexado, e não tem nada assim pra melhorar o sistema. [...] Depois eu acho que só tem a nota né, não tem muito não, não tem mais o que... sei lá, alguma coisa com relação a .., só pesquisa o resultado e fica nisso mesmo. (S3)

Já na opinião de outra servidora, esta ocupante do cargo de assistente em administração, “é como se não existisse um retorno, é como se não valesse nada, na minha opinião, porque a gente não tem retorno nenhum. Não tem retorno de espaço físico, de manutenção, é como se fosse perda de tempo.” (S2)

Percebe-se a partir do discurso de ambas as servidoras citadas acima, a que seja talvez um dos grandes pontos falhos da atual sistemática da avaliação; a deficiência no feedback, ou retorno dado ao funcionário, acerca do desempenho aferido a partir da avaliação e seus pontos de melhoria, bem como características do ambiente de trabalho que poderiam ser melhoradas.

A partir da fala da servidora 2 (dois), pode-se analisar o seu discurso utilizando-se de uma das teorias mais importantes no estudo da motivação humana.

Segundo Abraham Maslow, a motivação do ser humano se dá a partir da satisfação e contra satisfação de suas necessidades, as quais estão alocadas em diferentes níveis hierárquicos. Surgiu assim a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, cujas críticas foram muitas, mas permanece sendo uma das mais respeitadas teorias a respeito da motivação até os dias de hoje.

No primeiro nível, estariam alocadas as necessidades de bem estar físico, interação social e segurança, sendo estas as necessidades de conforto físico. Segundo coloca Bergamini (2013), ao serem atendidas necessidades de primeiro nível, “desaparece a tensão a elas inerente. Já as necessidades de conhecimento, autoestima e auto realização jamais conseguirão ser completamente satisfeitas, mantendo-se como um reduto de força permanente.”

A servidora aponta de forma não proposital, em sua resposta, problemas para o fato de que suas necessidades de bem estar físico não estão sendo bem atendidas pela atual situação de seu ambiente de trabalho. Essa insatisfação com o retorno dado aos seus questionamentos pode configurar um fator de tensão que tenha impedido a funcionária de buscar de maneira mais focada a satisfação de suas necessidades de conhecimento, auto estima e auto realização, acarretando prejuízo para o desempenho individual e, conseqüentemente, de seu setor.

4.3 Legitimidade dos Dados Obtidos a Partir da Avaliação

Segundo observou um dos gestores entrevistados a respeito de situação bastante semelhante à citada pela servidora 3 (três), abordada no tópico anterior, ao falar dos

problemas enfrentados pela falta de sinceridade no preenchimento da avaliação de desempenho. Ele coloca que:

Se você verificar, a média das notas pras condições de trabalho, é muito baixa. E a média das notas pra o desempenho do colega é muito alta. Então a mesma pessoa que avalia muito bem um colega, avalia de uma forma mais realista as condições de trabalho. Então o servidor ele consegue dar 4, 5, 6, 7 quando ele tá avaliando manutenção, instalações elétricas, relação com chefia, comunicação no setor. Mas ele não consegue dar essa mesma nota quando ele tá avaliando um colega. Ele só dá 8, 9, 10. Aí é mais uma discrepância que mostra o nosso problema maior. (G5)

O problema mencionado diz respeito à dificuldade de se obter dados verossímeis, que correspondam efetivamente à realidade do desempenho e comportamento apresentados no dia a dia do servidor.

A dificuldade de obter informações fidedignas a partir da avaliação de desempenho não é um problema novo, no que diz respeito ao contexto do serviço público brasileiro. Em seu trabalho que discute as relações de mérito, estabilidade e desempenho no serviço público, Souza (2002) chama atenção para o fato de que a Administração Pública brasileira, em suas práticas cotidianas, ainda carrega forte influência do patrimonialismo existente no período colonial. A cultura de favorecimento, paternalismo e corporativista, ainda se constituem com bastante frequência nas relações de trabalho no serviço público brasileiro, sendo um dos grandes problemas encontrados para a realização de um processo cujos dados obtidos sejam confiáveis e condizentes com a realidade apresentada. A presença desses fatores culturais mencionados por Souza (2002) e Fernando (2006), enraizados na cultura do serviço público, pôde ser notada no discurso de uma das entrevistadas, essa ocupante do cargo de assistente em administração. Quando questionada se as informações da avaliação de desempenho refletem a realidade apresentada no dia a dia, ela respondeu:

Nem sempre. Eu procuro ser justa, mas nos ambientes de trabalho tem aquelas pessoas que não participam na realidade, então fica aquela coisa meio que apadrinhamento. [...] eu acho que muita coisa não funciona depois que a politicagem entrou na universidade, não é nem questão da política, porque a política em si, seria o ideal, mas a politicagem realmente atrapalha tudo, come todos os setores. Então muitas vezes o chefe não toma um posicionamento, se ele quer galgar outro cargo, porque sabe se ele for justo, já não vai ser tão bacana, a gente sabe que a situação do país, de tudo, é isso. Não tem pessoas, mesmo que elas tenham o objetivo de melhorar, elas são podadas por isso, porque elas não conseguem ser justas, ser honestas, porque

quem faz dessa forma, não tem vez. Eu acho que isso prejudica muito em todos os setores. (S2)

Quando questionado para que tem servido a aplicação da avaliação de desempenho no contexto dos servidores técnico-administrativos da UFPB, o gestor 5 (cinco) colocou que esta existe primeiramente, para atender uma demanda legal, essa já discutida no tópico anterior desta análise. No entanto, na opinião do gestor, apesar da obrigatoriedade da aplicação da AD, o objetivo é que a AD deixe de ser entendida como uma mera formalidade, mas utilizada, efetivamente como instrumento de gestão de desempenho.

Então hoje a gente tá tentando fazer esse percurso, sair da mera avaliação de desempenho pra fazer a gestão de desempenho. E qual é o nosso problema... As respostas dos questionários não tem sido fidedignas, elas não têm sido realistas. Os servidores não tem colocado a percepção dele sobre o desempenho do colega no questionário. Ele tem respondido o questionário ou por burocracia, ou pra inglês ver, né? “vou botar tudo 10”, ou “ah, aquele colega é bom demais, vou botar tudo 10”. Ele nem olha a pergunta né? (G5)

Percebe-se claramente a manifestação do efeito halo, quando da avaliação dos servidores por seus pares, segundo cita o entrevistado acima. Gil (2012) caracteriza que o efeito halo ocorre “quando a avaliação geral de um empregado é boa, o avaliador tende a lhe atribuir boas notas mesmo em relação a características em que ele se mostra abaixo da média.”

Embora a percepção de que a avaliação de desempenho deve fornecer subsídios para a gestão de desempenho seja bem disseminada no contexto dos ocupantes de cargos de chefia, não se pode dizer o mesmo a respeito dos servidores em cargos operacionais.

Segundo coloca a entrevistada 3, quando questionada para que tem servido a avaliação de desempenho na UFPB, “até agora assim de resultado, não tem muita resposta não, porque faz a avaliação da gente e fica anexado, e não tem nada assim pra melhorar o sistema”.

A partir do discurso dos entrevistados e da análise do histórico cultural de paternalismo e favorecimento nas relações do setor público, percebe-se que a avaliação de desempenho enfrenta alguns obstáculos para que seja utilizada como instrumento de gestão de desempenho, atualmente. O principal deles, segundo denota um dos gestores entrevistados, é o problema da confiabilidade dos dados obtidos a partir da avaliação. Ele chega a denominar este como sendo o “problema zero” na utilização da avaliação como subsídio para a efetiva gestão de desempenho na UFPB. O gestor 5 (cinco) coloca que o resultado das avaliações não reflete a realidade encontrada no dia a dia do desempenho do servidor.

Se você puxar um relatório, a maioria dos servidores tem nota acima de 9, nota acima de 8, e acontece algumas situações [...], é, paradoxais, vamos assim dizer, estranhas, que explicitam muito bem essa realidade. Às vezes chega um chefe de setor aqui, que diz que “olhe, esse servidor tem que ser removido do meu setor, ele não ajuda, ele só atrapalha”. Quando a gente puxa a avaliação dele; muito bem avaliado. Ou seja, ele chega pra dizer que o servidor não trabalha, não serve, e quando a gente vê a avaliação, a mesma pessoa fez a avaliação bem feita daquela pessoa. (G5)

Assim, conclui-se que o grande problema da avaliação de desempenho na UFPB está relacionado à confiabilidade dos dados obtidos a partir de sua aplicação. Deve-se procurar desenvolver estratégias para a sensibilização do servidor quanto à importância da avaliação não somente como um meio legal de estar apto à conseguir a progressão por mérito ou afastamento para curso, mas sim como uma oportunidade de, através da análise e do retorno de dados confiáveis, melhorar continuamente o próprio desempenho, de seus pares e de seu setor.

4.4 Oportunidades de Melhoria no Processo de Avaliação de Desempenho na UFPB

Em cada tópico abordado no decorrer desta análise, destacaram-se pontos de melhoria em aspectos relacionados à avaliação de desempenho. O objetivo deste tópico final é agrupar as oportunidades de melhoria identificadas nos tópicos anteriores desta análise, além de utilizar algumas citações das entrevistas realizadas, para um melhor entendimento e possível contribuição deste trabalho para a melhora no contexto atual da motivação do servidor técnico-administrativo da UFPB.

- Indiferença/falta de conhecimento do servidor acerca da importância do mecanismo da avaliação de desempenho;
- Baixo nível de confiabilidade dos dados obtidos a partir da avaliação de desempenho;
- Processo de *feedback* falho/insuficiente;
- Carência de reconhecimento/premiação aos servidores de destaque;
- Carência de mecanismos para manter motivados os servidores em fim de carreira.

5 CONCLUSÃO

Finalmente, como forma de ponderar sobre alguns aspectos finais acerca deste estudo, finalizar-se-á com a abordagem das seções que seguem: considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros, respectivamente.

5.1 Considerações Finais

No início deste trabalho definiram-se objetivos geral e específicos, os quais puderam ser destrinchados na análise e discussão dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os servidores.

Quanto à pergunta de pesquisa - qual a influência do processo de avaliação de desempenho na motivação profissional do servidor técnico-administrativo da UFPB? – cabem algumas ponderações.

Através da análise dos dados obtidos pelas entrevistas e pela pesquisa bibliográfica realizada, pôde-se concluir que o processo de avaliação de desempenho pode sim ser entendido como influenciador da motivação do servidor técnico-administrativo da UFPB. No entanto, para que esta influência seja positiva, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), mais especificamente a Direção de Gestão de Desempenho (DGD), devem estar atentas para alguns fatores de fundamental importância, sendo a falta de compromisso dos servidores com a realidade, quando do preenchimento da avaliação de desempenho, o mais grave deles. Deve-se buscar desenvolver ações nos próprios ambientes de trabalho no sentido de sensibilizar o servidor acerca das consequências de uma avaliação deliberadamente mal feita, marcada por traços de práticas retrógradas como o clientelismo e paternalismo, cujas raízes nos remetem aos longínquos tempos do Brasil-colônia (SOUZA, 2002; FERNANDO, 2006).

Além de sensibilizar o servidor, para que este se sinta, efetivamente, parte interessada do processo de gestão do desempenho, cabe aos setores competentes buscar aperfeiçoar o mecanismo de feedback, considerado essencial no processo de avaliação de desempenho de modo a alcançar resultados positivos com o processo (IVANCEVICH, 2008), e cuja pesquisa detectou como sendo um fator chave no sucesso da aplicação desta ferramenta. Percebeu-se a

relevância deste fator através da menção por parte de ambos os níveis de servidores entrevistados, tanto ocupantes de cargo de chefia como assistentes em administração.

5.2 Limitações da Pesquisa

Apesar de a pesquisa qualitativa realizada com amostra por acessibilidade possibilitar ao pesquisador uma grande riqueza de dados subjetivos, pode-se colocar como fator limitador a ausência de uma amostragem probabilística, mantendo-se o aspecto qualitativo da pesquisa.

Outro fator limitador foi a dificuldade de se obter os dados devido ao receio dos servidores técnico-administrativos, principalmente não ocupantes de cargos de chefia, em participar desta pesquisa, mesmo que assegurado o sigilo absoluto, por medo de que sua participação tenha consequências em sua carreira ou posição no setor.

5.3 Sugestões para Estudos Futuros

Conforme as limitações apontadas na seção anterior, sugerem-se:

- Estudo quantitativo ou qualitativo utilizando-se de amostragem probabilística, abordando a temática da motivação do servidor técnico-administrativo em outra IFES na Paraíba;
- Estudo comparativo das percepções de servidores em fim de carreira e recém-aprovados em estágio probatório, sobre aspectos como motivação, perspectiva de carreira, cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, A. de L. X.; SANABIO, M. T.. **Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federal de ensino superior.** Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 7, n. 3, p. 182-205, 2014.

BERGAMINI, C. W.. **Motivação nas organizações.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Imprensa Nacional, 1995.

_____. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, 2013.

_____. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. **Dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091.** Diário Oficial da União, Poder Executivo, 23 de setembro de 2008. Seção 1.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Disponível em www.planalto.gov.br. Acesso em 16/10/2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado.** Reforma do Estado e Administração Pública gerencial, v. 1, p. 21-38, 1998.

_____. **A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira.** Brasília: MARE/ENAP, 1995.

CRESWELL, J. W.. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DENISI, A. S. **Performance appraisal and performance management.** Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions. San Francisco, CA: Jossey-Bass, p. 121-156, 2000.

DINIZ, P. de M. F.. **Tudo Sobre a Reforma Administrativa e as Mudanças Constitucionais.** Coletânea Administrativa Pública. Brasília: Brasília Jurídica, v.4, 1998.

DINIZ, T. da G. S. et al. **Estabilidade no Emprego e o Comportamento do Servidor Público de Municipal**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende/RJ, p. 16, 2012.

DI PIETRO, M. S. Z.. **Direito Administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDO, V. S.. **O perfil do servidor público na sociedade moderna**. Revista Esmafe: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, Recife, n. 10, p. 75-105, dez. 2006.

GIL, A. C.. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HERZBERG, F.. **One more time: How do you motivate employees?**. Harvard business review, v. 81, n. 1, p. 87-96, 2003.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. VitalSource Bookshelf version. 10ª ed.. Porto Alegre: AMGH, 2011. Disponível em: <http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788563308825/page/290> Último Acesso em: 18/09/2015

KAUSS, L. F.. **A Estabilidade Funcional e a Eficiência no Serviço Público**. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 3053, 10 nov. 2011. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/20389>. Acesso em: 10/11/2015.

OLIVEIRA, D. P. de R.. **Administração Pública: Foco na Otimização do Modelo Administrativo**. VitalSource Bookshelf version. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522490042/page/187> Último acesso em: 24/10/2015

SARTURI, C. A.. **Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial**. Conteudo Juridico, Brasilia: 2013. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.43523&seo=1>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

SOUZA, T. C. P.. **Mérito, Estabilidade e Desempenho**: Influência sobre o comportamento do servidor público. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2002.

SILVA, H. E. G. da. **A influência das estruturas socioculturais brasileiras no processo de avaliação de desempenho profissional do serviço público**: estudo de caso na Universidade Federal da Paraíba. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA. Resolução no 17 de 29.06.2007. Conselho Universitário. **Dispõe sobre o Programa de Gestão de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação e dos Docentes ocupantes de função gerencial**. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sods/consuni/resolu/2007/Runi17_2007.htm> Acesso em: 09/11/2015.

VELASCO, S. M. V. de; SILVA, M. T.. **Sistemática da avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2011.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

1. Como é realizado o processo de avaliação de desempenho vigente na UFPB? Como funciona? Quem participa?
2. Quais os (as) principais competências/critérios utilizados (as) no formulário de avaliação de desempenho?
3. Em sua opinião, para que tem servido a realização da avaliação de desempenho com os servidores técnico-administrativos da UFPB?
4. Como se dá o *feedback* após a obtenção dos resultados da AD? Você considera que essa prática lhe ajuda a estar mais motivado para o trabalho? De que forma?
5. Você considera que a sua auto avaliação e a de seus pares refletem a realidade do trabalho ou comportamento apresentada no dia-a-dia?
6. Como você vê a influência da avaliação de desempenho individual para a sua motivação no trabalho? E dos seus pares? Durante o período de avaliação você percebe alguma alteração no comportamento?
7. A Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente acima, a cada 2 (dois) anos, desde que o servidor apresente resultado positivo em programa de avaliação de desempenho. Como você vê essa vinculação da avaliação de desempenho como requisito para o aumento salarial? Quais as consequências dessa prática?
8. Em sua opinião, quais os principais desafios decorrentes da aplicação deste modelo da avaliação?
9. Que mudanças você faria (*quanto aos critérios, modelo de aplicação, feedback*) no atual modelo de avaliação de desempenho da UFPB?